

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEMERIKSA PAJAK
(Studi Kasus Pada ASN Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Manajemen**



Disusun oleh :

**MOCHAMMAD NURSINGGIH DENDY RACHMADY
NIM : 201710280211030**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
November 2019**

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN
KINERJA PEMERIKSA PAJAK
(STUDI KASUS PADA ASN KANTOR PELAYANAN
PAJAK MADYA MALANG)**

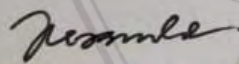
Diajukan oleh :

MOCHAMMAD NURSINGGIH DENDY RACHMADY
201710280211030

Telah disetujui

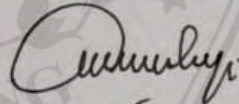
Pada hari/tanggal, **Rabu/ 30 Oktober 2019**

Pembimbing Utama



Dr. Nazaruddin Malik, M.Si.

Pembimbing Pendamping



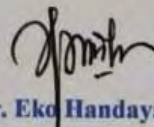
Dr. Achmad Mohyi, M.M.

Disetujui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Eko Handayanto, Ph.D.

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Eko Handayanto, M.M.

TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

MOCHAMMAD NURSINGGIH DENDY RACHMADY

201710280211030

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Rabu/ 30 Oktober 2019
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua	:	Dr. Nazaruddin Malik, M.Si.
Sekretaris	:	Dr. Achmad Mohyi, M.M.
Penguji I	:	Prof. Dr. Bambang Widagdo, M.M.
Penguji II	:	Dr. Mursidi, M.M.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT, atas berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah SAW, keluarga dan sahabatnya. Proses penyusunan Tesis ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari beberapa pihak.

Dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah mendukung kelancaran dalam penulisan Tesis ini, baik berupa dukungan moral maupun materiil. Penghargaan setinggi-tingginya kami sampaikan kepada beberapa pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam penulisan Tesis ini dan yang terkait dalam kehidupan penulis diantaranya sebagai berikut:

1. Dr. Fauzan M.Pd selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk belajar di Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Prof. Akhsanul In'am, Ph.d selaku Direktur Program Pascasarjana beserta staff yang telah memberikan dukungan dalam kegiatan perkuliahan dan penelitian ini.
3. Dr. Eko Handayanto, M.M selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen beserta staff yang senantiasa memberikan dukungan dan bimbingan.
4. Dr. Nazaruddin Malik, M.Si selaku pembimbing utama yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penulisan tesis ini.
5. Dr. Achmad Mohyi, M.M selaku pembimbing pendamping yang telah memberikan bimbingan dan solusi dalam penulisan tesis ini.
6. Prof. Dr. Bambang Widagdo, M.M selaku penguji I yang telah meluangkan waktunya dalam menguji dan memberikan masukan atas tesis penulis.
7. Dr. Mursidi, M.M selaku penguji II yang telah meluangkan waktunya dalam menguji dan memberikan masukan atas tesis penulis.
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen UMM yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah ikhlas dan sabar dalam mengajar dan membimbing selama proses perkuliahan.

9. Bapak Imam Budi Raharjo selaku Kepala KPP Madya Malang periode kepemimpinan sampai dengan bulan Juni 2019 yang memberikan motivasi kepada peneliti untuk melanjutkan pendidikan pasca sarjana .
10. Ibu Nurbaeti Munawaroh selaku Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang berikut staffnya yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian dibawah instansi yang beliau pimpin.
11. Kedua orang tua yang telah membesarkan saya dengan penuh kasih sayang serta mertua yang senantiasa memberikan dukungan dan doa.
12. Istriku tercinta Nenny Prasetyaningrum yang selalu memberikan dukungan demi karirku, dan anak-anakku tercinta Icha, Reihan, Zulfan dan Salman atas waktunya yang tak tergantikan.
13. Seluruh rekan-rekan fungsional pemeriksa pajak di KPP Madya Malang.
14. Teman-teman magister manajemen tahun 2017 yang telah berjuang bersama di bangku perkuliahan untuk menuntut ilmu selama 2,5 tahun lamanya. Semoga ilmu kita mendapatkan barokah dari Allah SWT.
15. Semua pihak yang telah membantu proses penyusunan tesis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas doa dan dukungannya.

Penulis menyadari dalam tesis ini masih terdapat berbagai kekurangan baik dalam segi penulisan maupun yang lainnya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca maupun penulis sendiri. Aamiin ya Rabbal Alamin.

Malang

Penulis

M.Nursinggih Dendy.R

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **MOCHAMMAD NURSINGGIH DENDY RACHMADY**
NIM : **201710280211030**
Program Studi : **Magister Manajemen**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEMERIKSA PAJAK (STUDI KASUS PADA ASN KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA MALANG)** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 8 November 2019

Vera menyatakan,



M. NURSINGGIH DENDY. R

**Pengaruh Beban Kerja dan Komitmen Organisasi
Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pemeriksa Pajak
(Studi Kasus Pada ASN Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)**

Mochammad Nursinggih Dendy Rachmady

Email : nursinggihdendy@gmail.com

**Mahasiswa Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang**

Abstrak

Direktorat Jenderal Pajak sebagai institusi penghimpun penerimaan negara dari sektor perpajakan mengemban target penerimaan pajak yang meningkat dari tahun ke tahun. Peningkatan target penerimaan tersebut berimplikasi kepada tuntutan kepada pegawai pemeriksa pajak untuk meningkatkan kinerjanya. Pemeriksa pajak dituntut kinerjanya dalam penyelesaian tunggakan pemeriksaan tepat waktu, menghasilkan produk hukum berupa ketetapan pajak yang akuntabel yang mampu diuji dan dipertanggungjawabkan, serta kegiatan pemeriksaan diharapkan memberikan efek penggentar (*deterrence effect*) dalam rangka mewujudkan kepatuhan Wajib Pajak secara berkelanjutan, namun disisi yang lain jumlah tenaga pemeriksa pajak tidak sebanding dengan beban kerja yang diembannya. Selain beban kerja, variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh beban kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pemeriksa pajak (studi kasus pada aparatur sipil negara Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang).

Pengambilan sampel dilakukan dengan metode sampling jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Populasi dalam penelitian yaitu pegawai pemeriksa pajak Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang seluruhnya berjumlah 39 orang.

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif, yaitu model struktural dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan beban kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja mampu memediasi beban kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Beban Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan kerja, Kinerja, Pemeriksa Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang

**The effect of work load and organizational commitment on job satisfaction and
tax auditor performance
(case study at civil aparature Malang Intermediate Tax Office)**

Mochammad Nursinggih Dendy Rachmady
Student of Graduate Program Master of Management Study Program
University Of Muhammadiyah Malang

Abstract

The Directorate General of Taxes as an institution that collects state revenue from the taxation sector carries a target of increasing tax revenue from year to year. The increase in revenue targets has implications for demands on tax auditing employees to improve their performance. The tax examiner is demanded for his performance in completing the arrears of timely inspection, producing legal products in the form of accountable tax assessments that are able to be tested and accounted for, and the inspection activities are expected to have a deterrence effect in order to realize taxpayer compliance in a sustainable manner, but on the other hand tax auditors are not proportional to the workload they carry. In addition to workload, other variables that affect performance are organizational commitment and job satisfaction.

This study aims to examine the effect of workload and organizational commitment on job satisfaction and performance of tax auditors (case study on the civil apparatus of the Malang Madya Tax Service Office).

Sampling is done by saturated sampling method in which all members of the population are sampled. The population in the study were 39 employees of the Madya Tax Office of the Malang Tax Office. This research was analyzed using quantitative methods, namely structural models using the Partial Least Square (PLS) method.

The results showed that workload had a significant and negative effect on job satisfaction and employee performance. Organizational commitment has a significant and positive effect on job satisfaction and employee performance. Job satisfaction is able to mediate workload and organizational commitment to employee performance.

Keywords: Workload, Organizational Commitment, Job satisfaction, Performance, Tax Auditor, Malang Intermediate Tax Service Office

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
DAFTAR PENGUJI	iii
KATA PENGANTAR	iv
SURAT PERNYATAAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix

A. PENDAHULUAN	Halaman
A. Pendahuluan	1
B. TINJAUAN PUSTAKA	
1. Penelitian Terdahulu	5
2. Kerangka Konsep Penelitian	7
a. Beban Kerja dan Kepuasan Kerja	7
b. Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja	8
c. Beban Kerja dan Kinerja	8
d. Komitmen Organisasi dan Kinerja	9
e. Kepuasan Kerja dan Kinerja	9
f. Beban Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja	9
g. Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja	10
C. METODE PENELITIAN	
1. Rancangan Penelitian	11
2. Populasi dan Sampel	11
3. Data dan Sumber Data	12
4. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel	12
a. Beban Kerja	12
b. Komitmen Organisasi	13
c. Kepuasan Kerja	13
d. Kinerja	14
5. Teknis Analisa Data	14
D. HASIL DAN PEMBAHASAN	
1. Karakteristik Responden	16
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	16

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan	16
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan	17
2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk	17
a. <i>Convergen Validity</i>	17
b. <i>Discriminant Validity</i>	18
c. <i>Composite Reliability</i>	19
3. Hasil Analisis PLS	19
a. <i>Goodness of Fit Model</i>	19
b. Hasil <i>Outer Model</i>	20
1) <i>Outer Model</i> pada Variabel Beban Kerja	20
2) <i>Outer Model</i> pada Variabel Komitmen Organisasi	21
3) <i>Outer Model</i> pada Variabel Kepuasan Kerja.....	21
4) <i>Outer Model</i> pada Variabel Kinerja	22
c. Hasil <i>Inner Model</i>	22
1) Pengaruh Langsung	22
2) Pengaruh Tidak Langsung.....	23
d. Hasil Pengujian Hipotesis	24
4. Pembahasan	25
a. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja	25
b. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	26
c. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja.....	26
d. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja	27
e. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	27
f. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja	28
E. KESIMPULAN DAN SARAN	
1. Kesimpulan	28
2. Saran	29
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

1. Karakteritik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	16
2. Karakteritik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan	16
3. Karakteritik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan	17
4. Hasil Pengujian <i>Convergent Validity</i>	18
5. Hasil Pengujian <i>Discriminant Validity</i>	18
6. Hasil Pengujian <i>Composite Reliability</i>	19
7. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Beban Kerja.....	20
8. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Komitmen Organisasi	21
9. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Kepuasan Kerja	21
10. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Kinerja.....	22
11. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dalam Inner Model	22
12. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dalam Inner Model.....	23



DAFTAR GAMBAR

1. Pengembangan Konsep Penelitian 11



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian	33
Lampiran 2. Penelitian Terdahulu	36
Lampiran 3. Ringkasan Variabel, Indikator, Item, dan Sumber Intrumen	40
Lampiran 4. Hasil Analisi PLS	42
Lampiran 5. Hasil Analisi PLS dengan Bootsrap	44
Lampiran 6. Uji Sobel	47
Lampiran 7. Data Penelitian	48



A. PENDAHULUAN

Pembangunan Nasional Indonesia merupakan pembangunan secara terus menerus dan berkesinambungan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat baik secara materiil maupun spiritual. Untuk dapat merealisasikan tujuan tersebut, maka negara harus menggali sumber dana dari dalam negeri berupa pajak. Karena itu, pajak merupakan ujung tombak pembangunan sebuah negara.

Direktorat Jenderal Pajak merupakan salah satu Direktorat Jenderal dibawah Kementerian Keuangan Indonesia yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan. Organisasi DJP, dengan jumlah kantor operasional lebih dari 500 unit dan jumlah pegawai lebih dari 40.000 orang yang tersebar di seluruh penjuru nusantara, merupakan salah satu organisasi besar yang ada dalam lingkungan Kementerian Keuangan. Segenap sumber daya yang ada tersebut diberdayakan untuk melaksanakan pengamanan penerimaan pajak yang beban setiap tahunnya makin berat. Melalui Direktorat Jenderal Pajak pemerintah menargetkan penerimaan pajak dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) 2019 sebesar Rp.1.577,6 triliun atau meningkat 20,1 persen dari realisasi penerimaan pajak pada 2018. Sesuai data per Agustus 2019 diperoleh informasi bahwa penerimaan pajak yang berhasil dihimpun baru sebesar Rp.801,02 trilliun atau 57,8% dari target.

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor utama yang sangat penting dalam suatu organisasi bernama Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Dengan Visi DJP: menjadi institusi penghimpun penerimaan negara yang terbaik demi menjamin kedaulatan dan kemandirian negara, maka pengelolaan sumber daya manusia harus ditangani sebaik mungkin agar keahlian dan kemampuan kerjanya dapat dimanfaatkan secara optimal dalam pencapaian tujuan organisasi yaitu mengamankan target penerimaan dari sektor perpajakan.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan hal mendasar dari sebuah upaya mencapai kesuksesan, termasuk kinerja pegawai Pemeriksa Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang. Di masa sekarang ini, organisasi tidak terfokus lagi hanya pada aspek keuangan saja akan tetapi fokus terpenting adalah mengembangkan dan menggali potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia

yang berperan dalam kemajuan organisasi. Kinerja pegawai harus diperhatikan dalam pelaksanaan dan penilaiannya secara baik agar sesuai dengan tujuan organisasi dan untuk pegawai itu sendiri.

Organisasi menuntut terhadap pegawai meningkatkan kinerja dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas pokok dengan baik yang diberikan oleh organisasi. Kinerja sumber daya manusia menjadi pusat persoalan organisasi ketika potensi pegawai tidak dikembangkan secara optimal, dan juga dapat menjadi pusat keberhasilan organisasi jika potensi pegawai dikembangkan secara optimal. Mengingat sumber daya manusia dalam organisasi sangat penting, maka setiap organisasi berupaya memberdayakan potensi pegawai untuk mencapai kinerja tinggi. Kinerja yang dicapai pegawai perorangan pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Menurut Siagian (2008) penilaian kinerja bagi individu berperan sebagai umpan balik terhadap kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensi yang bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting berkaitan dalam pengambilan keputusan terhadap berbagai aspek manajemen sumber daya manusia.

Keberhasilan organisasi erat kaitannya dengan kualitas kinerja para pegawai, sehingga organisasi dituntut selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja berarti hasil kerja yang ditampilkan atau penampilan kerja pegawai. Dengan demikian, kinerja pegawai diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam jangka waktu tertentu (Notoatmodjo, 2009).

Pemerintah melalui Direktorat Jenderal Pajak telah melakukan berbagai terobosan untuk mendorong kinerja pertumbuhan penerimaan pajak dalam rangka mencapai target penerimaan yang diemban. Direktur Penyuluhan Pelayanan dan Hubungan Masyarakat (P2 Humas) Ditjen Pajak Hestu Yoga Saksama mengatakan bahwa saat ini ruang untuk meningkatkan kepatuhan masih cukup lebar, *tax ratio* Indonesia masih 11,5% pada tahun 2018, dan merupakan yang terendah jika dibandingkan dengan negara-negara di kawasan di Asia Pasifik. Idealnya diatas 15%. Salah satu upaya untuk menaikkan *tax ratio* adalah dengan meningkatkan pengawasan pajak dan tindakan penegakan hukum perpajakan (*law enforcement*).

Pemeriksaan pajak merupakan bagian dari tindakan *law enforcement* dalam rangka pengamanan penerimaan dari sektor perpajakan. Dengan didukung kurang lebih 6000 sumber daya fungsional pemeriksa pajak, DJP merasa perlu merevitalisasi pemeriksaan pajak dengan menambah jumlah pemeriksa pajaknya. Fenomena yang dijumpai adalah target penerimaan pajak yang senantiasa naik dari tahun ke tahun berimplikasi juga terhadap beban kerja tenaga fungsional pemeriksa pajak untuk menyelesaikan tugasnya. Pemeriksa pajak dituntut kinerjanya dalam penyelesaian tunggakan pemeriksaan tepat waktu, menghasilkan produk hukum berupa ketetapan pajak yang akuntabel yang mampu diuji dan dipertanggungjawabkan, serta kegiatan pemeriksaan diharapkan memberikan efek penggentar (*deterrence effect*) dalam rangka mewujudkan kepatuhan Wajib Pajak secara berkelanjutan, namun disisi yang lain jumlah tenaga pemeriksa pajak tidak sebanding dengan beban kerja yang diembannya.

Beban kerja yang berlebih akan meningkatkan rasa tegang yang berakibat kelelahan mental dan fisik (stress), hal ini berdampak pada menurunnya produktifitas (Haryono, 2009). Stress dapat ditimbulkan oleh beban kerja yang merupakan faktor intrinsik dalam suatu pekerjaan (Munandar, 2001). Ericksen, Gilad, Szalma, Stafford, dan Hancock (2004) menyimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja, beban kerja berpengaruh pada durasi tugas, modalitas sensorik dan juga berkaitan dengan stress.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan atau segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 2008). Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan.

Pengamatan peneliti di lapangan diperoleh data dan informasi bagaimana upaya DJP dalam memenuhi kepuasan kerja pemeriksa antara lain memberikan imbalan atau ganjaran atas hasil kerja berupa gaji, tunjangan kerja dan penghasilan tambahan pada saat melakukan tugas pemeriksaan, menyediakan fasilitas gedung dan

peralatan kantor yang memadai, dan adanya promosi dan jenjang karir bagi pemeriksa.

Target kerja yang dibebankan kepada pemeriksa baik secara kuantitas dan kualitas kemungkinan akan mampu dipenuhi bilamana timbul rasa puas terhadap pekerjaan yang diberikan. Namun bilamana rasa puas terhadap pekerjaan tidak didapatkan, maka akan berdampak pada menurunnya kinerja dan memperlambat capaian tujuan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa ketidak pastian kerja adalah penyebab dari masalah yang timbul dalam organisasi diantaranya berupa konflik, kemangkiran, *turn over*, serta banyak permasalahan organisasi lainnya yang berakibat pada proses pencapaian tujuan organisasi menjadi terganggu. Kesimpulan ini diperkuat dengan penelitian Osroff (1992) dan Iskandar dan Sembada (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan yang positif dan kuat.

Selain dipengaruhi oleh beban kerja dan kepuasan kerja, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Sebuah sikap yang menunjukkan suatu perasaan suka ataupun tidak terhadap organisasi tempat bekerja disebut sebagai komitmen organisasi (Robbins S.P, 2005). Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang lebih terhadap organisasi akan senantiasa bekerja melampaui standar pekerjaannya, berkinerja lebih baik, dan bersedia berusaha untuk organisasi serta mempunyai keinginan kuat berbagi dan berkorban demi kepentingan organisasi sebagaimana ditunjukkan *organizational citizenship behaviour* (Curry et al dalam Greeberg dan Baron , 1997). Tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan menyebabkan seorang pegawai tidak hanya sekedar bergabung dengan organisasi secara fisik saja, tidak hanya melaksanakan tugas pekerjaannya saja, namun lebih dari itu, dia juga akan melakukan tugas lainnya di luar pekerjaannya (Djarmiko, 2005). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Meyer, Allen, dan Smith (1993) menyimpulkan bahwa hubungan komitmen organisasi dan kinerja adalah hubungan yang positif dan kuat, mendukung pernyataan tersebut diatas. Kinerja seseorang sebagian besar dipengaruhi juga oleh komitmen organisasi (Fitriastuti,2013) Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, akan senantiasa bekerja secara maksimal dan bersemangat memanfaatkan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya.

Permasalahan yang telah penulis terangkan diatas adalah permasalahan yang timbul berkaitan dengan beban kerja yang ditanggung dalam suatu pekerjaan dan komitmen organisasi yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas, serta dampaknya terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai dan bagaimana pengaruhnya kepada kinerja pegawai yang diharapkan oleh organisasi, maka penulis tertarik meneliti dan menganalisis bagaimana pengaruh beban kerja dan komitmen organisasi, serta dampak permasalahan tersebut terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pemeriksa pajak di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang.

Hasil dari penelitian diharapkan mampu memberikan manfaat secara praktis maupun teoritis yaitu memberikan informasi tambahan bagi pegawai dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang terhadap pemahaman tentang pengaruh beban kerja yang ditanggung pegawai dan komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap pegawai terhadap kepuasan kerja yang dirasakan dan kinerja pemeriksa pajaknya dan secara teoritis memberikan pengetahuan tentang pengembangan ilmu terkait beban kerja, komitmen organisasi, terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai serta memberikan sumbangan pemikiran atau referensi bagi peneliti yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu kepada beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Berdasarkan penelitian terdahulu (lampiran 2), bukti empiris dari penelitian-penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan-perbedaan hasil penelitian yang terkait dengan beban kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja termasuk didalamnya bidang yang diteliti, lokasi penelitian, sifat penelitian (kuantitatif dan kualitatif) serta alat analisis yang digunakan.

Berdasarkan paparan dari beberapa penelitian terdahulu diatas dapat diketahui bahwa para peneliti terdahulu masih memperdebatkan bagaimana pengaruh

beban kerja yang ditanggung pegawai dan komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap pegawai terhadap kepuasan kerja yang dirasakan dan kinerja pegawai yang diharapkan oleh organisasi .

Dhuryana dan Hussain (2018), Askiyanto, Soetjipto, dan Suharto (2018), Ahuja, Chudoba, George, Kacmar, dan McKnight (2002), dan Amalia (2017) sepakat bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Namun Yustinus J. (2015) pada penelitiannya membantah bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Selanjutnya Amalia (2017) dan Rimata (2014) menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian oleh Hidayati dan Rahmawati (2016) dan Ahuja, Chudoba, George, Kacmar, dan McKnight (2002) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Anisya, Kusasi, dan Nurhasanah (2018) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Sementara itu untuk variabel beban kerja terhadap kinerja juga memiliki perbedaan sudut pandang dari pada peneliti terdahulu, seperti penelitian yang dilakukan oleh Iskandar dan Sembada (2012), Sitepu (2013), Ahuja, Chudoba, George, Kacmar, dan McKnight (2002), Siswanto, Supriyanto, Ni'mah, Asnawi dan Wekke (2019), dan Amalia (2017) sepakat bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh beban kerja . Namun Murdiyani (2010) dan Pulungan (2017) pada penelitiannya membantah bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Terkait variabel komitmen organisasi terhadap kinerja juga memiliki perbedaan sudut pandang dari pada peneliti terdahulu, seperti penelitian yang dilakukan oleh Pulungan (2017), Kristine (2017), Amalia (2017) sepakat bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun Murdiyani (2010) dan Hidayati dan Rahmawati (2016) pada penelitiannya membantah bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain itu tentang variabel kepuasan kerja terhadap kinerja juga memiliki perbedaan sudut pandang dari pada peneliti terdahulu, seperti penelitian yang dilakukan oleh Iskandar dan Sembada (2012), Pulungan (2017), dan Amalia (2017) sepakat bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian oleh Kristine (2017) menunjukkan pengaruh signifikan negatif terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian ini dibantah oleh Murdiyani (2010), Aini dan Sosilo (2014), Hidayati dan Rahmawati (2016) yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya mengenai variabel kepuasan kerja menjadi variabel intervening, penelitian oleh Amalia (2017) menunjukkan beban kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja dengan kepuasan kerja perawat sebagai variabel intervening. Selain itu penelitian oleh Moh. Askiyanto, Soetjipto, dan Suharto (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dipengaruhi secara tidak langsung oleh beban kerja.

Uraian yang dijabarkan sebelumnya telah memberikan celah (*gap*) yang akan mendapat pembahasan lebih lanjut dalam penelitian ini. Selain itu ada dugaan bahwa beban kerja yang ditanggung dan komitmen organisasi yang dimiliki oleh seorang pegawai berpengaruh kepada hasil kinerja pegawai tergantung pada kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Oleh karena itu dalam penelitian ini kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan adanya celah (*gap*) tersebut.

2. Kerangka Konsep Penelitian

Penelitian ini menguji pengaruh langsung beban kerja yang ditanggung pegawai, komitmen organisasi, terhadap kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, dan kinerja pegawai serta menguji pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja.

a. Beban Kerja dan Kepuasan Kerja

Beban kerja yang berlebih baik secara kuantitatif maupun kualitatif akan meningkatkan rasa tegang yang berakibat kelelahan mental dan fisik (*stress*), hal ini berdampak pada menurunnya produktifitas (Haryono, 2009). Sedangkan menurut para ahli menyatakan *stress* kerja memiliki konsekuensi terhadap sikap, perilaku, bahkan kesehatan fisik. *Stress* terkait secara negatif dengan kepuasan kerja,

komitmen organisasi, emosi positif, dan kinerja dan berhubungan positif terhadap tingkat perputaran yang disebabkan oleh kepenatan (Grandey & Cropanzano, 1999).

Dhuryana dan Hussain (2018), Moh. Askiyanto, Soetjipto, dan Suharto (2018), Ahuja, Chudoba, George, Kacmar, dan McKnight (2002), dan Amalia (2017) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sesuai hasil beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan penulis adalah :

H1 Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

b. Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja

Mathieu dan Zajac (1990) menyatakan jika karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka perusahaan akan mendapatkan dampak positif antara lain peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan kepuasan kerja karyawan serta menurunnya tingkat keterlambatan, absensi dan *turn over*.

Temuan penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2017) dan Rimata (2014) menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian oleh Hidayati dan Rahmawati (2016) dan Ahuja, Chudoba, George, Kacmar, dan McKnight (2002) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Sesuai hasil beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan penulis adalah :

H2 Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

c. Beban Kerja dan Kinerja

Menurut Aamodt (2007) mengemukakan bahwa jika pegawai menghayati pekerjaan sebagai beban kerja sehingga pegawai mengalami ketegangan di dalam pekerjaan karena kemampuannya tidak sesuai dengan tuntutan organisasi maka akan berdampak pada perilaku pegawai yaitu perilaku tidak efektif dalam bekerja, malas, menghindari tugas atau menurunnya motivasi dan kinerja pegawai. Selain itu menurut Kirmeyer dan Dougherty (1988), beban kerja yang berlebihan akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai.

Temuan dari penelitian Iskandar dan Sembada (2012), Sitepu (2013), Ahuja, Chudoba, George, Kacmar, dan McKnight (2002), Siswanto, Supriyanto, Ni'mah, Asnawi dan Wekke (2019), dan Amalia (2017) menyatakan bahwa kinerja

pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh beban kerja. Sesuai hasil beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan penulis adalah :

H3 Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

d. Komitmen Organisasi dan Kinerja

Tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan menyebabkan seorang pegawai tidak hanya sekedar bergabung dengan organisasi secara fisik saja, tidak hanya melaksanakan tugas pekerjaannya saja, namun lebih dari itu, dia juga akan melakukan tugas lainnya di luar pekerjaannya (Djarmiko, 2005).

Temuan dari penelitian Pulungan (2017), Kristine (2017), Amalia (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sesuai hasil beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis keempat yang diajukan penulis adalah :

H4 Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

e. Kepuasan Kerja dan Kinerja

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan atau segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 2008).

Temuan dari penelitian Iskandar dan Sembada (2012), Pulungan (2017), dan Amalia (2017) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian oleh Kristine (2017) menunjukkan pengaruh signifikan negatif terhadap kinerja pegawai. Sesuai hasil beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis kelima yang diajukan penulis adalah :

H5 Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

f. Beban Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja

Stress dapat ditimbulkan oleh beban kerja yang merupakan faktor intrinsik dalam suatu pekerjaan (Munandar, 2001). Sedangkan menurut para ahli menyatakan stress kerja memiliki konsekuensi terhadap sikap, perilaku, bahkan kesehatan fisik. Stress terkait secara negatif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, emosi positif, dan kinerja dan berhubungan positif terhadap tingkat perputaran yang disebabkan oleh kepenatan (Grandey & Cropanzano, 1999). Sedangkan menurut

Handoko (2008) salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja.

Temuan penelitian oleh Amalia (2017) menunjukkan Beban Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja dengan kepuasan kerja perawat sebagai variabel intervening. Selain itu penelitian oleh Moh. Askiyanto, Budi Eko Soetjipto, dan Suharto (2018) menunjukkan bahwa beban kerja memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja menjadi perantara antara beban kerja terhadap kinerja pegawai. Sesuai hasil beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis keenam yang diajukan penulis adalah :

H6 Beban kerja berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

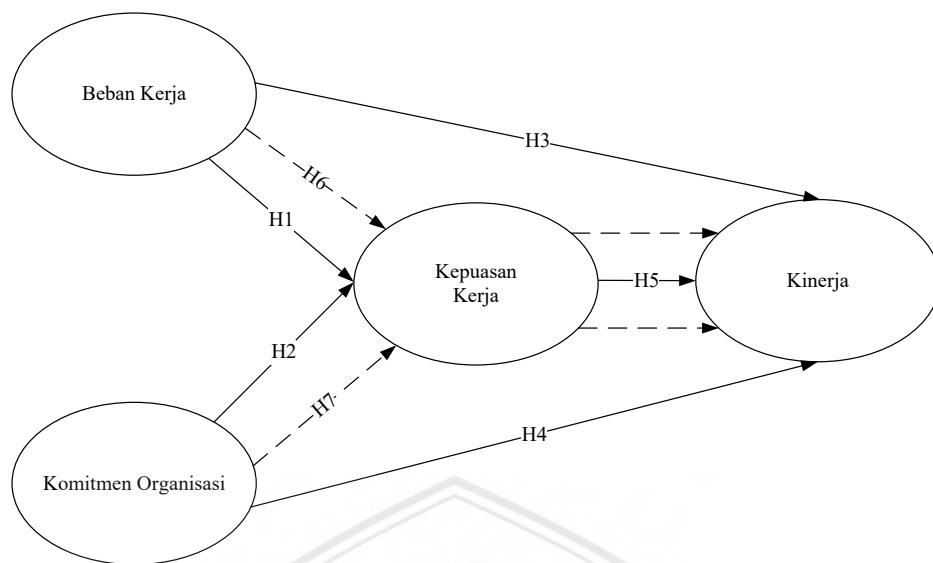
g. Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi, maka perusahaan akan mendapatkan dampak positif antara lain peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan kepuasan kerja karyawan serta menurunnya tingkat keterlambatan, absensi dan *turn over* (Mathieu & Zajac, 1990).

Temuan penelitian oleh Lia Amalia (2017) menunjukkan beban kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja dengan kepuasan kerja perawat sebagai variabel intervening.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja menjadi perantara antara pengembangan pegawai terhadap semangat kerja pegawai. Sesuai hasil beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis ketujuh yang diajukan penulis adalah :

H7 Komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja



Gambar 1. Pengembangan Konsep Penelitian

C. METODE PENELITIAN

1. Rancangan Penelitian

Lokasi penelitian yang diambil di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang. Dalam penelitian ini menggunakan penelitian tingkat eksplanasi. Penelitian tingkat eksplanasi adalah penelitian bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Penelitian ini bertujuan untuk mencari hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013). Jadi dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui pengaruh beban kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pemeriksa pajak.

2. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasinya dibatasi hanya pada seluruh pegawai yang memiliki status sebagai fungsional pemeriksa pajak. Seorang pemeriksa pajak memiliki tugas pokok dan fungsi melakukan kegiatan pemeriksaan pajak untuk

menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan, hal ini merupakan bagian dari tindakan penegakan hukum perpajakan (*law enforcement*).

Pengambilan sampel dilakukan dengan metode sampling jenuh, dimana semua anggota populasi atau semua pegawai pemeriksa pajak dijadikan sebagai sampel. Populasi dalam penelitian yaitu pegawai pemeriksa pajak di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang berjumlah 39 pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka sampel yang diambil adalah seluruh pegawai pemeriksa pajak Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang seluruhnya berjumlah 39 pegawai.

3. Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer (Sugiyono, 2013). Data primer adalah data yang diperoleh dari daftar pertanyaan (kuisisioner). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuisisioner untuk mengumpulkan data. Menurut Sugiyono (2013), kuisisioner adalah tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden. Kuisisioner dalam penelitian ini diberikan kepada seluruh pegawai pemeriksa pajak.

4. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan variabel dengan pertimbangan studi literatur yaitu variabel beban kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang mana variabel tersebut pernah diteliti sebelumnya. Ringkasan variabel, indikator, item, dan sumber penelitian (Lampiran 3) yang diajukan oleh penulis yaitu:

a. Beban kerja

Menurut Permendagri No. 12/2008 Pasal 7 ayat (2), beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu, sedangkan menurut Schultz (dalam Dewi, 2013) mengemukakan bahwa beban kerja adalah terlalu banyak melakukan pekerjaan dibandingkan dengan waktu yang tersedia atau melakukan pekerjaan yang terlalu sulit bagi karyawan untuk dikerjakan.

Dimensi beban kerja terdiri dari 3 tingkatan yaitu rendah, sedang dan tinggi (Sritomo dalam Mastini 2013). Pengukuran beban kerja pegawai pemeriksa pajak dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator : beban waktu (*time load*); beban usaha mental (*mental effort load*); beban stress psikologis (*psychological stress load*).

b. Komitmen organisasi

Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, akan senantiasa bekerja secara maksimal dan bersemangat memanfaatkan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya, sumber daya manusia seperti ini menjadi penting bagi sebuah organisasi. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi dan hal ini berimplikasi kepada keputusan atau sikap pegawai untuk tetap bertahan atau tidak dalam organisasi.

Indikator yang digunakan dalam mengukur komitmen organisasi pegawai pemeriksa pajak menurut Allen dan Meyer (dalam Zurnali, 2010) adalah: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinyu (*continuance commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*).

c. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan atau segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 2008). Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah perasaan puas pegawai pemeriksa pajak apabila mendapatkan sesuatu yang diinginkan, makin besar keinginan pegawai terpenuhi maka semakin puas pegawai tersebut, dan begitu sebaliknya.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Luthans (2002) antara lain: kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri; kepuasan terhadap sistem pembayaran; kepuasan terhadap promosi; kepuasan terhadap sikap penyelia, atasan dan supervisor; dan kepuasan terhadap sikap teman sekerja.

d. Kinerja

Peningkatan kinerja pegawai pemeriksa pajak secara tidak langsung diharapkan mampu memberikan efek penggentar (*deterrent effect*) bagi kegiatan penegakan hukum dibidang perpajakan (*law enforcement*) sehingga meningkatkan tax ratio menuju target yang sudah ditetapkan organisasi.

Dimensi atau kriteria kinerja merupakan unsur-unsur dalam pekerjaan yang dijadikan dasar dalam melakukan penilaian kinerja (Rudianti, 2011). Lebih lanjut Wirawan (dalam Rudianti, 2011) menyebutkan 3 indikator dalam mengukur kinerja, yaitu:

- 1) Hasil kerja, merupakan keluaran kerja dalam bentuk barang atau jasa yang dapat dihitung dan dihitung kuantitas dan kualitasnya.
- 2) Perilaku kerja, merupakan perilaku yang ada hubungannya dengan pekerjaan, seperti kerja keras dan ramah terhadap pelanggan
- 3) Sifat pribadi, merupakan sifat individu yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau sifat yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Teknis Analisa Data

Penelitian ini hanya mengukur persepsi pegawai pemeriksa pajak di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang tentang pengaruh beban organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Peneliti menggunakan skala *likert* untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena yang terjadi di lingkungan sosialnya. Setiap pertanyaan dan pernyataan untuk masing-masing indikator dalam pengukuran variabel diberikan lima jawaban yaitu sangat setuju/ sangat puas (diberi nilai 5), setuju/ puas (diberi nilai 4), netral (diberi nilai 3), tidak setuju/tidak puas (diberi nilai 2), dan sangat tidak setuju/ sangat tidak puas (diberi nilai 1).

Pengujian instrumen penelitian dilihat dari validitas dan reliabilitas instrumen. Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur. Sedangkan menurut Sugiyono (2013), hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui

dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Sugiyono (2013) menyatakan instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen dapat dikatakan andal / reliabel bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto, 2006).

Berdasarkan pada permasalahan, hipotesis dan rancangan penelitiannya, data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif, yaitu adalah Model struktural dengan menggunakan Program *Partial Least Square (PLS)*.

Partial Least Square (PLS) adalah model struktural yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghozali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Ghozali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi, misalnya data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus benar, dan dapat menguji model penelitian dengan dasar teori yang lemah.

Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model*.

Dalam analisis dengan PLS ada dua hal yang dilakukan. Pertama, menilai *outer model* atau *measurement model* adalah penilaian terhadap reliabilitas dan validitas variabel penelitian. Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model*, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Kedua, menilai *inner model* atau *structural model*. Pengujian *inner model* atau *structural model* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang terhadap 39 pegawai pemeriksa pajak diperoleh beberapa informasi terkait ciri-ciri responden yang meliputi jenis kelamin, pangkat/golongan, dan tingkat jabatan sebagai berikut:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-Laki	37	94.872
2	Wanita	2	5.128
	Total	39	100

Sumber: Data KPP Madya Malang, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai pemeriksa dengan jenis kelamin pria yaitu sebanyak 37 orang atau 94.872%.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Karakteristik responden berdasarkan pangkat/golongan pegawai pemeriksa pajak seperti pada Tabel 2:

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

No	Pangkat/Golongan	Jumlah	Presentase
1	Penata Tk.I /IIIId	9	23.077
2	Pembina Tk.I/IVb	5	12.821
3	Pembina /IVa	6	15.385
4	Penata / IIIc	6	15.385
5	Penata Muda Tk.I/IIIb	9	23.077
6	Pengatur Tk.I/ IId	3	7.692
7	Pengatur / IIc	1	2.564

Sumber: Data KPP Madya Malang, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai pemeriksa dengan pangkat/golongan Penata Tk.I /IIIId dan Penata Muda Tk.I/IIIb yaitu masing-masing sebanyak 9 orang atau 23.077%. Hal

ini juga memberikan gambaran bahwa responden dalam penelitian ini memiliki pangkat/golongan yang berbeda-beda.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan tingkatan jabatan pegawai pemeriksa pajak seperti pada Tabel 3:

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Presentase
1	Penilai PBB Muda	2	5.128
2	Pemeriksa Pajak Madya	11	28.205
3	Pemeriksa Pajak Penyelia	2	5.128
4	Pemeriksa Pajak Muda	11	28.205
5	Pemeriksa Pajak Pelaksana Lanjutan	1	2.564
6	Pemeriksa Pajak Pertama	8	20.513
7	Pemeriksa Pajak Pelaksana	4	10.256

Sumber: Data KPP Madya Malang, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai pemeriksa pajak dengan tingkat jabatan Pemeriksa Pajak Madya dan Pemeriksa Pajak Muda yaitu masing-masing sebanyak 11 orang atau 28.205%. Hal ini juga memberikan gambaran bahwa responden dalam penelitian ini memiliki tingkat jabatan yang berbeda-beda

2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Pengujian validitas dan reliabilitas konstruk diperlukan bilamana menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) sebagai pengujian *Goodness of Fit* pada *outer model*. Pengukuran yang digunakan yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, dan keandalan komposit.

a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Pengukuran validitas konvergen dari *outer model* yaitu dengan melihat nilai *outer loading* dari tiap variabel. Jika nilai *outer loading* di atas 0.5, maka indikator tersebut dinyatakan valid konvergen. Hasil pengujian secara lengkap disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Hasil Pengujian *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Beban Kerja	BK1	0.900	Valid Konvergen
	BK2	0.861	Valid Konvergen
	BK3	0.926	Valid Konvergen
Komitmen Organisasi	KO1	0.778	Valid Konvergen
	KO2	0.622	Valid Konvergen
	KO3	0.891	Valid Konvergen
Kepuasan Kerja	KK1	0.845	Valid Konvergen
	KK2	0.878	Valid Konvergen
	KK3	0.824	Valid Konvergen
	KK4	0.928	Valid Konvergen
	KK5	0.849	Valid Konvergen
Kinerja	K1	0.946	Valid Konvergen
	K2	0.972	Valid Konvergen
	K3	0.970	Valid Konvergen

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua outer loading dalam pengukuran tiap variabel penelitian memiliki *outer loading* di atas 0.5 telah terpenuhi dengan demikian seluruh indikator sebagai pengukur konstruk variabel penelitian telah valid konvergen.

b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan digunakan untuk menguji suatu konstruk secara tepat hanya mengukur konstruk yang diukur, bukan konstruk yang lain. Metode pengujian validitas diskriminan yaitu metode akar AVE yang dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten. Jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel laten, mengindikasikan valid diskriminan. Hasil pengujian validitas diskriminan dengan menggunakan metode akar AVE disajikan pada tabel berikut :

Tabel 5. Hasil Pengujian *Discriminant Validity*

Variabel	AVE	Akar AVE	Skor Korelasi Antar Variabel Laten				Keterangan
			BK	KK	K	KO	
BK	0.803	0.896		-0.346	-0.434	-0.251	Valid Diskriminan
KK	0.749	0.866	-0.346		0.689	0.508	Valid Diskriminan
K	0.927	0.963	-0.434	0.689		0.450	Valid Diskriminan
KO	0.596	0.772	-0.251	0.508	0.450		Valid Diskriminan

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)

Dari tabel di atas terlihat pada keempat variable, nilai akar AVE lebih besar dari nilai korelasi antar variabel laten, dengan demikian telah memenuhi pengujian validitas diskriminan.

c. Keandalan Komposit (*Composite Reliability*)

Variabel dinyatakan handal dan reliabel secara konstruk jika nilai keandalan kompositnya di atas 0.7. Berikut disajikan hasil pengukuran reliabilitas:

Tabel 6. Hasil Pengujian *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Beban Kerja	0.924	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.937	Reliabel
Kinerja	0.974	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.812	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)

Dari tabel di atas, hasil pengujian menunjukkan seluruh nilai *composite reliability* memperlihatkan nilai yang lebih besar dari 0.7 maka *composite reliability* terpenuhi. sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator memang menjadi pengukur konstraknya masing-masing.

3. Hasil Analisis PLS

Di dalam PLS. terdapat beberapa pengujian. Yang pertama adalah pemeriksaan *Goodness of Fit* model, kedua hasil *outer model*, dan ketiga hasil *inner model* sebagai berikut:

a. *Goodness of Fit Model*

Pemeriksaan *goodness of fit* model dalam PLS dapat dilihat dari nilai *predictive-relevance* (Q^2). Nilai Q^2 dihitung berdasarkan nilai R^2 dari masing-masing variabel endogen sebagai berikut:

1. Pengukuran variabel endogen Kepuasan Kerja diperoleh R^2 sebesar 0.309 atau 30.9%. Hal ini mengindikasikan sebesar 30.9% Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh Beban Kerja dan Komitmen Organisasi.
2. Pengukuran variabel endogen Kinerja diperoleh R^2 sebesar 0.528 atau 52.8%. Hal ini mengindikasikan sebesar 52.8% Kinerja dipengaruhi oleh Beban Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja.

Dengan demikian nilai *predictive relevance* (Q^2) diperoleh sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.309)(1 - 0.528)$$

$$Q^2 = 0.673$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0.673 atau 67.30% bernilai cukup tinggi sehingga model masih layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Nilai *predictive relevance* sebesar 67.30% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model PLS yang dibangun adalah sebesar 67.30% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 67.30% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya 32.70% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terkandung dalam model) dan error.

b. Hasil Outer Model

Variabel–variabel yang diukur berdasarkan indikator-indikatornya merupakan pengujian outer model. Bobot dari masing-masing indikator sebagai pengukur setiap variabel laten ditunjukkan dari nilai outer loading ataupun outer weight. Indikator disebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan) ditunjukkan oleh indikator dengan outer loading ataupun outer weight terbesar. Nilai outer loading dinyatakan signifikan mengukur variabel laten. Jika nilai T-statistik lebih besar dari 1.96 dan nilai P-value lebih kecil dari 0.05.

1) Outer Model pada Variabel Beban Kerja

Variabel yang pertama adalah beban Kerja. Variabel ini diukur menggunakan tiga indikator (BK). Berikut disajikan hasil *outer model* variabel beban kerja .

Tabel 7. Hasil Outer Model pada Variabel Beban Kerja

Indikator	Outer Loading	T-statistik	P-value	Keterangan
BK1	0.900	8.549	0.000	signifikan
BK2	0.861	27.178	0.000	signifikan
BK3	0.926	8.245	0.000	signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5)

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa beban kerja dicerminkan oleh tiga indikator yaitu indikator beban waktu (BK1), beban usaha mental (BK2), dan beban stress psikologi (BK3). Dari ketiga indikator terlihat bahwa indikator ketiga yaitu beban stress psikologi memiliki outer loading tertinggi. Hal ini

mengindikasikan bahwa pengukuran beban kerja utamanya dilihat dari beban stress psikologi (*psychological stress load*).

2) *Outer Model* pada Variabel Komitmen Organisasi

Variabel yang kedua adalah komitmen organisasi. Variabel ini diukur menggunakan tiga indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel komitmen organisasi.

Tabel 8. Hasil *Outer Model* pada Variabel Komitmen Organisasi

Indikator	Outer Loading	T-statistik	P-value	Keterangan
KO1	0.778	8.156	0.000	signifikan
KO2	0.622	3.951	0.000	signifikan
KO3	0.891	23.166	0.000	signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5)

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa komitmen organisasi dicerminkan oleh tiga indikator yaitu indikator komitmen afektif (KO1), komitmen kontinyu (KO2), dan komitmen normatif (KO3). Dari ketiga indikator terlihat bahwa indikator ketiga yaitu komitmen normatif memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran komitmen organisasi utamanya dilihat dari komitmen normatif.

3) *Outer Model* pada Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan variabel yang ketiga. Variabel ini diukur menggunakan lima indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel kepuasan kerja.

Tabel 9. Hasil *Outer Model* pada Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Outer Loading	T-statistik	P-value	Keterangan
KK1	0.845	34.441	0.000	signifikan
KK2	0.878	26.304	0.000	signifikan
KK3	0.824	16.996	0.000	signifikan
KK4	0.928	34.144	0.000	signifikan
KK5	0.849	29.275	0.000	signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5)

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa kepuasan kerja dicerminkan oleh lima indikator yaitu pekerjaan itu sendiri (KK1), sistem pembayaran (KK2), promosi (KK3), sikap penyelia, atasan, supervisor (KK4), dan sikap teman sekerja (KK5). Dari kelima indikator terlihat bahwa indikator keempat

yaitu sikap penyelia, atasan, supervisor memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran kepuasan kerja utamanya dilihat dari sikap penyelia, atasan, supervisor.

4) *Outer Model* pada Variabel Kinerja

Variabel yang keempat adalah kinerja. Variabel ini diukur menggunakan tiga indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel kinerja.

Tabel 10. Hasil *Outer Model* pada Variabel Kinerja

Indikator	Outer Loading	T-statistik	P-value	Keterangan
K1	0.946	74.031	0.000	signifikan
K2	0.972	134.429	0.000	signifikan
K3	0.970	104.309	0.000	signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5)

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa kinerja dicerminkan oleh tiga indikator yaitu hasil kerja (K1), perilaku kerja (K2), dan sifat pribadi (K3). Dari ketiga indikator terlihat bahwa indikator kedua yaitu perilaku kerja (K2) memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran kinerja utamanya dilihat dari perilaku kerja.

c. Hasil *Inner Model*

Pengujian terhadap hubungan variabel satu dengan variabel lainnya dalam penelitian merupakan *pengujian inner model* atau *structural model*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan nilai T-statistic dan *P-value* pada masing-masing jalur pengaruh secara parsial. Terdapat dua jenis pengaruh dalam PLS yaitu pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

1) Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung diukur langsung dari satu variabel ke variabel lainnya. Pengaruh langsung yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dalam Inner Model

Pengaruh Langsung	Inner Weight	T-statistik	P-value	Kesimpulan
Beban Kerja -> Kepuasan Kerja	-0.233	2.280	0.002	signifikan
Beban Kerja -> Kinerja	-0.213	2.039	0.037	signifikan
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.557	4.478	0.000	signifikan
Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.449	5.508	0.001	signifikan
Komitmen Organisasi -> Kinerja	0.114	2.039	0.000	signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5)

Dari hasil pengujian di atas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- a) Pengujian pengaruh langsung antara beban kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar -0.233, Artinya semakin tinggi beban kerja akan mengakibatkan semakin rendah kepuasan kerja.
- b) Pengujian pengaruh langsung antara beban kerja terhadap kinerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar -0.213, Artinya semakin tinggi beban kerja akan mengakibatkan semakin rendah kinerja.
- c) Pengujian pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.557, Artinya semakin tinggi kepuasan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja.
- d) Pengujian pengaruh langsung antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.449, Artinya semakin tinggi komitmen organisasi akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja.
- e) Pengujian pengaruh langsung antara komitmen organisasi terhadap kinerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.114, Artinya semakin tinggi komitmen organisasi akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja.

2) Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diukur secara tidak langsung pada satu variabel ke variabel lainnya melalui perantara (intervening). Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan menggunakan Sobel Test. Jika *P-value* > 0.05 maka tidak ada pengaruh tidak langsung adalah tidak signifikan dan jika *P-value* < 0.05 maka pengaruh tidak langsung adalah signifikan.

Pengaruh tidak langsung yang diuji dalam penelitian ini ada dua yaitu pengaruh beban kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Secara lengkap perhitungan uji sobel tersaji pada lampiran 6 dan ringkasan perhitungan uji sobel adalah sebagai berikut:

Tabel 12. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dalam Inner Model

Pengaruh Tidak Langsung	<i>P-value</i>	Kesimpulan
Beban Kerja -> Kinerja	0.0421	Signifikan
Komitmen Organisasi -> Kinerja	0.0005	Signifikan

Sumber: Data Diolah, 2019 (Lampiran 6)

Dari tabel di atas diperoleh hasil pengujian pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

- a) Hasil dari uji sobel didapatkan pengaruh tidak langsung antara beban kerja terhadap kinerja melalui perantara kepuasan kerja adalah signifikan.
- b) Hasil dari uji sobel didapatkan pengaruh tidak langsung antara komitmen organisasi terhadap kinerja melalui perantara kepuasan kerja adalah signifikan.

d. Hasil Pengujian Hypothesis

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh hasil pengujian hipotesis seperti yang tersaji sebagai berikut ini:

Hipotesis 1. Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara beban kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar -0.233, Artinya semakin tinggi beban kerja akan mengakibatkan semakin rendah kepuasan kerja.

Hipotesis 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.449, Artinya semakin tinggi komitmen organisasi akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja.

Hipotesis 3. Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara beban kerja terhadap kinerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar -0.213, Artinya semakin tinggi beban kerja akan mengakibatkan semakin rendah kinerja.

Hipotesis 4. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara komitmen organisasi terhadap kinerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.114, Artinya semakin tinggi komitmen organisasi akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja.

Hipotesis 5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.557, Artinya semakin tinggi kepuasan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja.

Hipotesis 6. Beban Kerja berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui perantara kepuasan kerja adalah diterima. Pengaruh tidak langsung antara Beban Kerja berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui perantara kepuasan kerja diperoleh besarnya *P-value* sebesar 0.042 Artinya pengaruh beban kerja terhadap meningkatnya kinerja, bergantung kepada kepuasan kerja.

Hipotesis 7. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui perantara kepuasan kerja adalah diterima. Pengaruh tidak langsung antara komitmen organisasi terhadap kinerja melalui perantara kepuasan kerja diperoleh besarnya *P-value* sebesar 0.0005 Artinya pengaruh komitmen organisasi terhadap meningkatnya kinerja, bergantung kepada kepuasan kerja.

4. Pembahasan

a. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian memberikan informasi bahwa beban kerja yang diemban pegawai pemeriksa pajak Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang memiliki pengaruh negatif terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Indikator beban stress psikologis yang dirasakan oleh pegawai merupakan indikator variabel beban kerja yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa pegawai merasa jenuh ketika harus bersikap ramah setiap hari ketika bekerja dan pegawai merasa pimpinan kantor memberikan perintah yang membingungkan, sehingga hal tersebut akan menyebabkan kepuasannya menurun.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian oleh Dhuryana dan Hussain (2018), Askiyanto, Soetjipto, dan Suharto (2018), Ahuja, Chudoba, F. George, Kacmar, dan McKnight (2002), dan Amalia (2017). Beban kerja yang berlebih akan meningkatkan rasa tegang yang berakibat kelelahan mental dan fisik (stress), hal ini berdampak pada menurunnya produktifitas (Haryono, 2009). Sedangkan menurut para ahli menyatakan stress kerja memiliki konskuensi terhadap sikap, perilaku, bahkan kesehatan fisik. Stress terkait secara negatif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, emosi positif, dan kinerja dan berhubungan positif terhadap tingkat perputaran yang disebabkan oleh kepenatan (Grandey & Cropanzano, 1999).

b. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa komitmen organisasi pegawai pemeriksa pajak Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Indikator komitmen normatif merupakan indikator variabel komitmen organisasi yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa apapun yang terjadi dengan instansi, pegawai pemeriksa tetap berkomitmen untuk tetap berada dalam instansi dan akan terus bertahan di dalam instansi, sehingga komitmen organisasi yang ditunjukkan pegawai mampu menghadirkan rasa puas kepada pegawai itu sendiri.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian oleh Amalia (2017) dan Rimata (2014). Mathieu dan Zajac (1990) menyatakan jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi, maka perusahaan akan mendapatkan dampak positif antara lain peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan kepuasan kerja karyawan serta menurunnya tingkat keterlambatan, absensi dan *turn over*.

c. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian memberikan informasi bahwa beban kerja yang diemban pegawai pemeriksa pajak Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang memiliki pengaruh negatif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Indikator beban stress psikologi (psychological stress load) yang dirasakan pegawai merupakan indikator variabel beban kerja yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa pegawai merasa jenuh ketika harus bersikap ramah setiap hari ketika bekerja dan merasa pimpinan kantor memberikan perintah yang membingungkan, sehingga hal tersebut akan menyebabkan kinerja pegawai menurun.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Iskandar dan Sembada (2012), Sitepu (2013), Ahuja, Chudoba, F. George, Kacmar, dan McKnight (2002), Siswanto, Supriyanto, Ni'mah, Asnawi dan Wekke (2019), dan Amalia (2017). Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Aamodt (2007) yang mengemukakan bahwa jika pegawai menghayati pekerjaan sebagai beban kerja sehingga pegawai mengalami ketegangan di dalam pekerjaan karena kemampuannya tidak sesuai dengan tuntutan organisasi maka akan berdampak pada perilaku pegawai

yaitu perilaku tidak efektif dalam bekerja, malas, menghindari tugas atau menurunnya motivasi dan kinerja pegawai. Selain itu menurut Kirmeyer dan Dougherty (1988), beban kerja yang berlebihan akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai.

d. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa komitmen organisasi pegawai pemeriksa pajak Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Indikator komitmen normatif merupakan indikator variabel komitmen organisasi yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa apapun yang terjadi dengan instansi, pegawai pemeriksa tetap berkomitmen untuk tetap berada dalam instansi dan akan terus bertahan di dalam instansi, sehingga komitmen yang ditunjukkan oleh pegawai mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Pulungan (2017), Kristine (2017), Amalia (2017). Hal ini juga sejalan dengan temuan Curry, dkk dalam Baron dan Greenberg (1997) yang menyimpulkan bahwa seorang pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi bersedia memberikan usahanya untuk organisasi dan berkinerja lebih baik.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini juga memberikan informasi bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai pemeriksa pajak Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Indikator kepuasan terhadap sikap penyelia, atasan, dan supervisor merupakan indikator variabel kepuasan kerja yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas dengan atasan berlaku adil dalam mendistribusikan pekerjaan dan pegawai merasa puas dengan atasan yang memberikan tugas berdasarkan kompetensi, sehingga hal tersebut memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Iskandar dan Sembada (2012), Pulungan (2017), dan Amalia (2017). Hal ini juga sejalan dengan temuan Handoko (2008) yang mengatakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja.

f. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, penulis membuktikan secara empiris variabel kepuasan kerja mampu memediasi variabel beban kerja dan komitmen organisasi terhadap variabel kinerja. Sehingga dapat disimpulkan beban kerja yang diemban dan komitmen pegawai pemeriksa pajak Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang terhadap organisasi memberikan pengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja pegawai, jika didahului oleh meningkatnya kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Amalia (2017) yang menunjukkan beban kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja dengan kepuasan kerja perawat sebagai variabel intervening. Selain itu penelitian oleh Moh. Askiyanto, Soetjipto, dan Suharto (2018) menunjukkan bahwa beban kerja memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

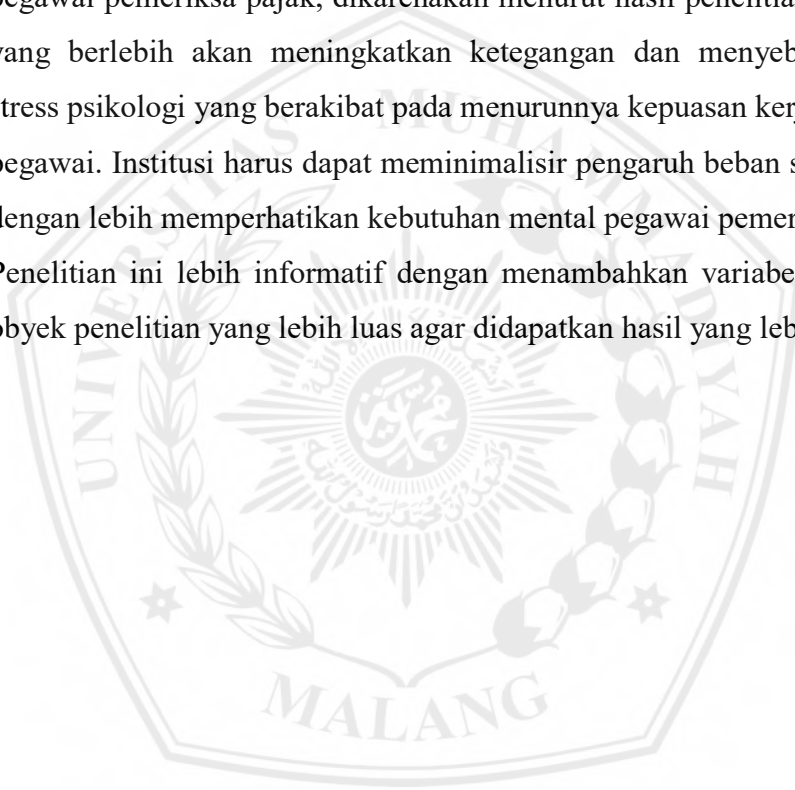
1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pemeriksa pajak, artinya semakin besar beban kerja pegawai maka kepuasan kerja dan kinerja pegawai menurun. Sedangkan pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja adalah signifikan dan positif, artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka berbanding lurus peningkatannya dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kinerja, dengan kata lain meningkatnya kepuasan kerja maka kinerja pegawai juga semakin meningkat. Variabel kepuasan kerja secara empiris mampu memediasi pengaruh tidak langsung beban kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan yang dapat diambil adalah beban kerja yang diemban dan komitmen pegawai pemeriksa terhadap organisasi memberikan pengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja pegawai, jika didahului oleh meningkatnya kepuasan kerja pegawai.

2. Saran

Hasil penelitian yang dilakukan ini diharapkan bisa memberikan masukan kepada para pemangku kepentingan diantaranya:

- a. Instansi hendaknya tetap mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai pemeriksa pajak, dikarenakan menurut hasil penelitian kepuasan kerja pegawai terbukti mampu memediasi pengaruh beban kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
- b. Instansi hendaknya memperhatikan beban kerja yang dibebankan kepada pegawai pemeriksa pajak, dikarenakan menurut hasil penelitian beban kerja yang berlebih akan meningkatkan ketegangan dan menyebabkan beban stress psikologi yang berakibat pada menurunnya kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Institusi harus dapat meminimalisir pengaruh beban stress tersebut dengan lebih memperhatikan kebutuhan mental pegawai pemeriksa pajak.
- c. Penelitian ini lebih informatif dengan menambahkan variabel lain dengan obyek penelitian yang lebih luas agar didapatkan hasil yang lebih signifikan.



DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2007). *Industrial/Organizational Psychology*. California: Cengage Learning.
- Ahuja, M., Chudoba, K. M., George, J. F., Kacmar, C., dan McKnight, H. (2002). Overworked and Isolated? Predicting the Effect of Work-family Conflict, Autonomy, and Workload on Organizational Commitment and Turnover of Virtual Workers. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, (pp. 1-8).
- Aini, Q., dan Susilo, H. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap A Rsup Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten. *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit)* , 3 (1), 1-17.
- Amalia, L. (2017). Pengaruh Beban Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Perawat Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Tabrani Rab Pekanbaru. *JOM Fekon* , 4 (2), 3415-3428.
- Anisya, E., Kusasi, F., dan Nurhasanah. (2018). Pengaruh Fasilitas Kerja, Komunikasi, Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor X. *Jurnal Manajemen* , 1-12.
- Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Askianto, M., Soetjipto, B. E., dan Suharto. (2018). The Effect of Workload, Work Stress and Organizational Climate on Turnover Intention with Work Satisfaction as an Intervening Variable (Study at PT BRI Life and Health Insurance of Malang). *European Journal of Business and Managemen* , 10 (12), 61-70.
- Baron, dan Greenberg. (1997). *Behavior in Organization Understanding and Managing The Human Side of Work* (6th ed.). USA: Prentice Hall.
- Dewi, I. A. (2013). Hubungan antara Persepsi terhadap Beban Kerja dengan Komitmen Organisasi Karyawan Divisi Pelaksana Produksi PT. Solo Kawistara Garmino. *Jurnal Psikologi* , 1-143.
- Dhuryana, A. S., dan Hussain, F. (2018). The Effecting Job Security And Work Load On Job Satisfaction Of Teachers Among Heigher Education Institution In Southern Punjab. *3rd International Conference on Emerging Trends in Engineering, Management and Scineces* (pp. 511-518). Peshawar, Pakistan: ICETEMS.
- Djarmiko, Y. H. (2005). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Ericksen, A. G., Gilad, T. O., Szalma, J. L., Stafford, S., dan Hancock, P. A. (2004). Workload and Performance : A Field Evaluation in a Police Shooting Range. *Proceeding of The Human Factor and Ergonomics Society 48th Annual Meeting 2004*, (pp. 1953-1957). New Orleans, Louisiana.
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen* , 4 (2), 103-114.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Edisi Keempat ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Grandey, A. A., dan Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work–Family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior* , 54, 350-370.
- Greenberg, J., dan Baron, R. A. (1997). *Behaviour in Organizations : Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall International, Inc.
- Griffin, R. W. (2004). *Management* (7th ed.). Massachusetts: Houghton Mifflin Company.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedua ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Hariyono, W., Suryani, D., dan Wulandari, Y. (2009). Hubungan Antara Beban Kerja, Stres Kerja Dan Tingkat Konflik Dengan Kelelahan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI Kota Yogyakarta. *Jurnal KES MAS UAD* , 3 (3), 162-232.
- Hidayati, T., dan Rahmawati. (2016). The Effect On The Job Satisfaction Organization, Performance Of Employees Commitment, And Service Performance. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen* , 13 (1), 1-12.
- Iskandar, S., dan Sembada, G. G. (2012). Pengaruh Beban Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship* , 6 (1), 26-38.
- Kirmeyer, S. L., dan Dougherty, T. W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effect of supervisor support. *Personnel Psychology* , 4 (1), 125-139.
- Kristine, E. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di Pt. Mitra Karya Jaya Sentosa. *Jurnal EKSEKUTIF* , 14 (2), 384-401.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour. An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mathieu, dan Zajac. (1990). A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* , 2, 179-194.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., dan Smith, C. A. (1993). Commitment to organization dan occupations : Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* , 78, 538-551.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok: UI Press.
- Murdiyani, H. (2010). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Tetap (Studi Kasus Di Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah Surabaya). *Jurnal Pendidikan Profesi Kesehatan* , 1-94.
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Osroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance : An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology* , 77 (6), 63-74.
- Panggabean, S. M. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Pulungan, N. (2017). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pemeriksa BPK RI Perwakilan Provinsi Lampung. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* , 1-65.
- Rimata, E. P. (2014). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Pos Indonesia Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi* , 1-143.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior* (11th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (12 ed.). (D. Angelica, R. Cahyani, dan A. Rosyid, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pertama ed.). Jakarta: Binapura Aksara.
- Siswanto, Supriyanto, A. S., Ni'mah, U., Asnawi, N., dan Wekke, I. S. (2019). Does a workload influence the performance of bank employees? *Management Science Letters* 9 , 639-650.
- Sitepu, A. T. (2013). Beban Kerja Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Tabungan Negara Tbk Cabang Manado. *Jurnal EMBA* , 1 (4), 1123-1133.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan RdanD*. Bandung: Alfabeta.
- Yulistiana, R. (2011). Hubungan Komunikasi dengan Kinerja Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap Salah Satu Rumah Sakit Swasta Surabaya. *Jurnal FIK* , 1-113.
- Yustinus. (2016). Pengaruh Beban Kerja Dan Tunjangan Khusus Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP, SMA Daerah Perbatasan Dan Terpencil Di Kabupaten Sintang. *Jurnal Administrasi Publik* , 1-107.
- Zurnali, C. (2010). *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation: Knowledge Worker-Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Depan*. Bandung: Unpad Press.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN

Yth. Bapak / Ibu responden

Dengan Hormat,

Dalam rangka untuk menyelesaikan tugas akhir studi kami berupa penyusunan Tesis, maka kami mohon kepada Bapak / Ibu sudilah kiranya untuk meluangkan waktu memberikan bantuan kepada kami dengan mengisi daftar pertanyaan berikut. Daftar pertanyaan ini tidak ada kaitannya dengan penilaian bapak/ibu tetapi sebatas untuk penelitian akademis saja. Namun demikian kami mohon pengisian ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Pendapat Bapak/ Ibu akan sangat membantu keberhasilan penelitian ini.

Demikian atas bantuannya disampaikan terima kasih.

Malang, Oktober 2019

Hormat Kami

M. Nursinggih Dendy Rachmady

I. IDENTITAS RESPONDEN

- a. Nama : (tidak harus diisi)
- b. Umur :
- c. JenisKelamin :
- d. Pendidikan :
- e. Status Perkawinan :
- f. Pangkat/Golongan :

II. PETUNJUK PENGISIAN

Jawablah pernyataan di bawah ini dengan sebenar-benarnya, dengan cara memberi tanda centang ditempat jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling tepat.

Keterangan kuisioner penelitian : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, N = Netral,
TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju

III. KUESIONER PENELITIAN

No	Pernyataan	Jawaban				
Beban Kerja		SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa pekerjaan saya berpacu dengan waktu (Deadline)					
2	Saya merasa pekerjaan saya harus dilakukan secepat mungkin					
3	Saya merasa lelah karena banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan					
4	Saya merasa keterampilan saya jarang sekali digunakan					
5	Saya jenuh harus bersikap ramah setiap hari					
6	Saya merasa atasan saya memberikan perintah yang membingungkan					
Komitmen Organisasi		SS	S	N	TS	STS
7	Saya memiliki keterikatan yang kuat dengan Instansi					
8	Saya terlibat langsung dengan setiap kegiatan Instansi					
9	Saya bertahan di Instansi karena tidak ada pilihan pekerjaan lain					
10	Saya mempertimbangkan untung rugi untuk dapat bekerja di Instansi					
11	Apapun yang terjadi di Instansi, saya harus tetap berada dalam Instansi					
12	Apapun yang terjadi dengan Instansi, saya perlu untuk bertahan di dalam Instansi					
Kepuasan Kerja		SS	S	N	TS	STS
13	Saya senang diberi tugas oleh atasan					
14	Saya menikmati pekerjaan yang diberikan					
15	Saya puas karena gaji yang saya terima sesuai dengan beban pekerjaan					
16	Saya puas karena diberikan beban kerja yang adil					
17	Saya puas karena mendapatkan peluang promosi					
18	Saya puas karena memiliki peluang untuk memperluas keahlian secara adil					
19	Saya puas karena atasan berlaku adil dalam mendistribusikan pekerjaan					
20	Saya puas karena atasan memberikan tugas berdasarkan kompetensi					
21	Saya puas karena memiliki rekan kerja yang menyenangkan					

22	Saya puas karena memiliki rekan kerja yang kompeten					
Kinerja		SS	S	N	TS	STS
23	Saya mampu bekerja sesuai target Instansi					
24	Saya mampu bekerja sesuai dengan standar Instansi					
25	Saya selalu ramah kepada sesama karyawan					
26	Saya selalu membantu rekan kerja jika dalam kesulitan					
27	Saya selalu bertanggung jawab dalam menjalankan tugas Instansi					
28	Saya selalu semangat dalam bekerja					



LAMPIRAN 2. PENELITIAN TERDAHULU

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Hetty Murdiyani (2010)	Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Tetap (Studi Kasus Di Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah Surabaya)	Hasil penelitian ini adalah tidak ada pengaruh yang secara signifikan antara beban kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja dosen tetap di Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah Surabaya
2	Sentot Iskandar dan Gredi Granada Sembada (2012)	Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Bjb Cabang Padalarang	Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
3	Nurmardhiyah Pulungan (2017)	Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pemeriksa BPK RI Perwakilan Provinsi Lampung	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pemeriksa, sedangkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemeriksa.
4	Agripa Toar Sitepu (2013)	Beban Kerja Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Tabungan Negara Tbk Cabang Manado	Hasil penelitian menunjukan bahwa beban kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
5	Erline Kristine (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di Pt. Mitra Karya Jaya Sentosa	Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karena faktor self-esteem. Sedangkan komitmen organisasi memberikan pengaruh positif dan

			signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja.
6	Qurratul Aini dan Herianto Sosilo (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap A Rsup Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten	Hasil penelitian menunjukkan Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat, Variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja perawat.
7	Amir Saif Dhuryana dan Fawad Hussain (2018)	<i>The Effecting Job Security And Work Load On Job Satisfaction Of Teachers Among Heigher Education Institution In Southern Punjab</i>	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keamanan kerja guru, beban kerja terhadap kepuasan kerja guru
8	Tetra Hidayati dan Rahmawati (2016)	<i>The Effect On The Job Satisfaction Organization, Performance Of Employees Commitment, And Service Performance</i>	Hasil penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi; kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja layanan; komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja layanan; dan kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja layanan
9	Moh. Askiyanto, Budi Eko Soetjipto, dan Suharto (2018)	<i>The Effect of Workload, Work Stress and Organizational Climate on Turnover Intention with Work Satisfaction as an Intervening Variable (Study at PT BRI Life and Health Insurance of Malang)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja, tekanan kerja dan iklim organisasi memiliki efek langsung pada turnover intention dan efek tidak langsung pada kepuasan kerja. Kesimpulan dari penelitian ini adalah beban kerja, stres kerja dan iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap intensi turnover karyawan melalui kepuasan pekerjaan.

10	Manju Ahuja, Katherine M Chudoba, Joey F. George, Chuck Kacmar, dan Harrison McKnight (2002)	<i>Overworked and Isolated? Predicting the Effect of Work-family Conflict, Autonomy, and Workload on Organizational Commitment and Turnover of Virtual Workers</i>	Hasil menunjukkan konflik keluarga, otonomi kerja, dan beban kerja ditemukan terkait dengan kelelahan kerja dan kepuasan kerja. kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi ternyata negatif terkait dengan niat turnover.
11	Siswanto, Achmad Sani Supriyanto, Ulfatun Ni'mah, Nur Asnawi dan Ismail Suardi Wekke (2019)	<i>Does a workload influence the performance of bank employees?</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank. Ini juga memiliki pengaruh yang lebih besar pada kinerja karyawan melalui variabel motivasi.
12	Lia Amalia (2017)	Pengaruh Beban Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Perawat Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Tabrani Rab Pekanbaru	Beban kerja berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. 2. Komitmen berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. 3. Beban kerja berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. 4. Komitmen berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kinerja perawat. 6. Beban Kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja dengan kepuasan kerja perawat sebagai variabel intervening. 7. Komitmen berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja dengan kepuasan kerja perawat sebagai variabel intervening.

13	Yustinus J. (2016)	Pengaruh Beban Kerja Dan Tunjangan Khusus Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP, SMA Daerah Perbatasan Dan Terpencil Di Kabupaten Sintang	Hasil menunjukkan bahwa secara parsial beban kerja dan tunjangan khusus tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru
14	Elma Anisya , Firmansyah Kusasi, dan Nurhasanah (2018)	Pengaruh Fasilitas Kerja, Komunikasi, Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor X	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Fasilitas kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, Komunikasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, Komitmen Organisasi (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, Kompensasi (X4) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai
15	Ega Praja Rimata (2014)	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Pos Indonesia Yogyakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) Komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

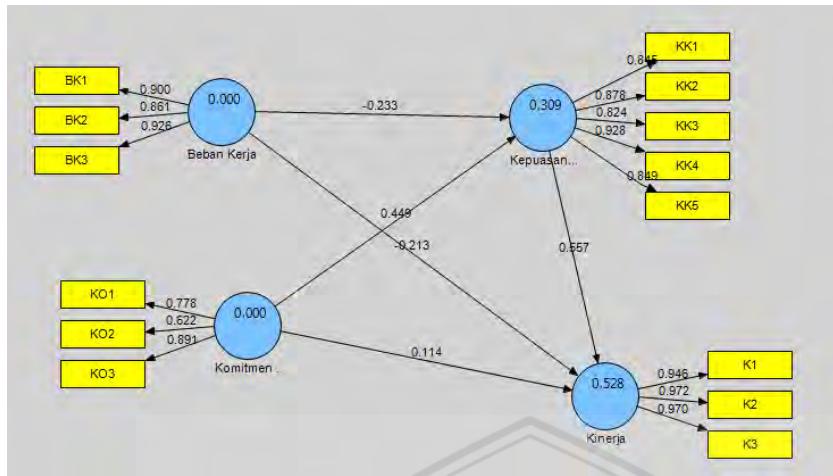
LAMPIRAN 3. RINGKASAN VARIABEL, INDIKATOR, ITEM, DAN SUMBER INSTRUMEN

Variabel	Indikator	Item
Beban Kerja (Sritomo dalam Mastini 2013)	<i>Time Load</i>	1. Dikejar waktu (Deadline) 2. Dituntut untuk cepat
	<i>Mental Effort Load</i>	3. Pekerjaan terlalu banyak 4. Keterampilan jarang digunakan
	<i>Psychological Stress Load</i>	5. Jenuh dalam bekerja 6. Perintah yang tidak jelas
Komitmen Organisasi (Allen dan Meyer dalam Zurnali, 2010)	Komitmen Afektif	7. keterikatan kuat 8. terlibat aktif
	Komitmen Kontinyu	9. bertahan karena tidak ada pilihan lain 10. menimbang untung rugi
	Komitmen Normative	11. selalu setia 12. selalu bertahan
Kepuasan Kerja (Luthans ,2011)	Pekerjaan itu Sendiri	13. senang diberi tugas 14. menikmati pekerjaan
	Sistem Pembayaran	15. gaji sesuai 16. puas dengan beban kerja
	Promosi	17. mendapatkan peluang promosi 18. bisa memperluas keahlian
	Sikap Penyelia, atasan, supervisor	19. puas karena atasan berlaku adil 20. puas karena atasan memberikan pekerjaan sesuai kemampuan
	Sikap Teman Sekerja	21. memiliki rekan kerja yang menyenangkan 22. memiliki rekan kerja yang kompeten
Kinerja (Wirawan dalam Rudianti, 2011)	Hasil Kerja	23. mampu bekerja sesuai target 24. mampu bekerja sesuai standar
	Perilaku Kerja	25. selalu ramah kepada sesama karyawan 26. membantu rekan kerja

	Sifat Pribadi	27. bertanggung jawab terhadap tugas 28. selalu semangat dalam bekerja
--	---------------	---



LAMPIRAN 4. HASIL ANALISIS PLS



Latent Variable Correlations

	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja	Komitmen Organisasi
Beban Kerja	1.000000			
Kepuasan Kerja	-0.345702	1.000000		
Kinerja	-0.434343	0.688624	1.000000	
Komitmen Organisasi	-0.250574	0.507802	0.450372	1.000000

R Square

	R Square
Beban Kerja	
Kepuasan Kerja	0.308785
Kinerja	0.527541
Komitmen Organisasi	

AVE

	AVE
Beban Kerja	0.802932
Kepuasan Kerja	0.749263
Kinerja	0.926790
Komitmen Organisasi	0.595831

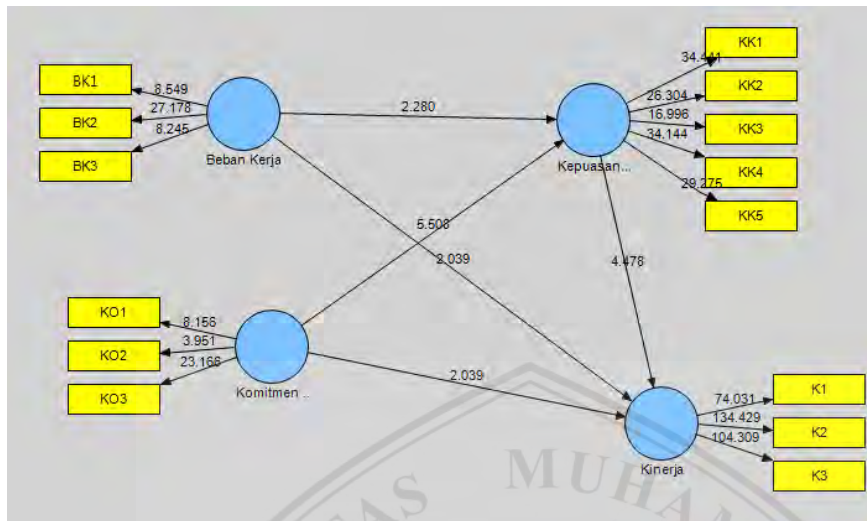
Composite Reliability

	Composite Reliability
Beban Kerja	0.924314
Kepuasan Kerja	0.937168
Kinerja	0.974341
Komitmen Organisasi	0.812470

Outer Loadings

	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja	Komitmen Organisasi
BK1	0.899776			
BK2	0.861383			
BK3	0.925860			
K1			0.946131	
K2			0.971507	
K3			0.970246	
KK1		0.845252		
KK2		0.878402		
KK3		0.824112		
KK4		0.927814		
KK5		0.848689		
KO1				0.778488
KO2				0.622351
KO3				0.891140

LAMPIRAN 5. HASIL ANALISIS PLS DENGAN BOOSTRAP



Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Beban Kerja -> Kepuasan Kerja	-0.233095	-0.227637	0.102243	0.102243
Beban Kerja -> Kinerja	-0.213202	-0.215971	0.104541	0.104541
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.556970	0.551453	0.124386	0.124386
Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.449395	0.458401	0.081584	0.081584
Komitmen Organisasi -> Kinerja	0.114118	0.125062	0.055965	0.055965

	T Statistics (O/STERR)
Beban Kerja -> Kepuasan Kerja	2.279817
Beban Kerja -> Kinerja	2.039409
Kepuasan Kerja -> Kinerja	4.477750
Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja	5.508366
Komitmen Organisasi -> Kinerja	2.039087

Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
BK1 <- Beban Kerja	0.899776	0.877819	0.105250	0.105250
BK2 <- Beban Kerja	0.861383	0.869517	0.031694	0.031694
BK3 <- Beban Kerja	0.925860	0.905324	0.112292	0.112292
K1 <- Kinerja	0.946131	0.946592	0.012780	0.012780
K2 <- Kinerja	0.971507	0.971426	0.007227	0.007227
K3 <- Kinerja	0.970246	0.969984	0.009302	0.009302
KK1 <- Kepuasan Kerja	0.845252	0.849434	0.024542	0.024542
KK2 <- Kepuasan Kerja	0.878402	0.877006	0.033394	0.033394
KK3 <- Kepuasan Kerja	0.824112	0.822414	0.048488	0.048488
KK4 <- Kepuasan Kerja	0.927814	0.925552	0.027174	0.027174
KK5 <- Kepuasan Kerja	0.848689	0.849253	0.028990	0.028990
KO1 <- Komitmen Organisasi	0.778488	0.755256	0.095445	0.095445
KO2 <- Komitmen Organisasi	0.622351	0.592909	0.157519	0.157519
KO3 <- Komitmen Organisasi	0.891140	0.893589	0.038467	0.038467

	T Statistics (O/STERR)
BK1 <- Beban Kerja	8.548930
BK2 <- Beban Kerja	27.177908
BK3 <- Beban Kerja	8.245083
K1 <- Kinerja	74.030749
K2 <- Kinerja	134.429073
K3 <- Kinerja	104.308567
KK1 <- Kepuasan Kerja	34.440709
KK2 <- Kepuasan Kerja	26.304212
KK3 <- Kepuasan Kerja	16.996269
KK4 <- Kepuasan Kerja	34.144042
KK5 <- Kepuasan Kerja	29.274947
KO1 <- Komitmen Organisasi	8.156394
KO2 <- Komitmen Organisasi	3.950964
KO3 <- Komitmen Organisasi	23.166295

LAMPIRAN 6. UJI SOBEL

Input:		Test statistic:	p -value:
t_a	2.280	Sobel test: 2.03179853	0.04217406
t_b	4.478	Aroian test: 1.99272317	0.04629177
		Goodman test: 2.07326659	0.03814748
		Reset all	Calculate

Input:		Test statistic:	p -value:
t_a	5.508	Sobel test: 3.47458932	0.00051164
t_b	4.478	Aroian test: 3.44061752	0.00058039
		Goodman test: 3.50958769	0.0004488
		Reset all	Calculate



LAMPIRAN 7. DATA PENELITIAN

	Beban Kerja						Komitmen Organisasi					
no	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4	3	3	2	3	2	4	4	4	4	3	3
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5
4	3	3	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4
5	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4
6	4	5	2	4	5	2	5	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	3	4	5	3	3	3	4	4
8	4	4	2	2	2	2	4	3	3	2	4	4
9	5	5	3	2	2	2	5	5	3	5	5	5
10	5	5	2	1	1	2	5	4	3	2	4	4
11	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4
12	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	3
13	4	4	3	2	2	2	5	5	2	4	2	2
14	4	4	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4
15	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
16	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	4
17	5	3	2	2	2	2	3	4	3	4	4	3
18	5	5	1	3	5	4	5	5	1	4	5	5
19	4	4	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2
20	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3
21	3	4	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3
22	5	4	4	1	2	2	4	4	3	4	4	4
23	2	2	2	2	1	2	4	4	1	3	2	3
24	5	4	3	3	3	3	4	4	2	3	2	2
25	5	5	2	1	1	2	5	5	1	1	5	5
26	4	5	4	2	2	2	4	5	4	4	4	3
27	4	4	3	3	2	2	4	3	4	4	4	4
28	4	3	3	2	3	2	4	4	4	4	3	3
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	3	4	5	3	3	3	4	4
31	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	4
32	4	4	3	3	2	2	4	3	4	4	4	4
33	4	3	3	2	3	2	4	4	4	4	3	3
34	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3
35	3	4	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3
36	3	3	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4
37	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4
38	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
39	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	4

Kepuasan Kerja										Kinerja					
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	2	4	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
3	4	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	2	4	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Tesis (Dendy 3)

ORIGINALITY REPORT

6%

SIMILARITY INDEX

6%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES



jurnaljam.ub.ac.id

Internet Source

2%



journal.uin-alauddin.ac.id

Internet Source

2%



jurnal.stiepas.ac.id

Internet Source

2%

Exclude quotes

Off

Exclude matches

< 2%

Exclude bibliography

On

